

Informationsmanagement

Kunden verstehen

Klartext statt Kleingedrucktes, Menschen statt Zahlen, Lebensverläufe statt Vorgänge: Vor einem Jahr führte Deutschlands meistgewählter Direktversicherer, ERGO Direkt, das neue Call Center-System EDwin in zwei Schritten ein. Die Bilanz: Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt, höhere Abschlussquoten und ganzheitliche Rundumsicht im Contact Center, Verkauf und Backoffice.



Befragt man die Menschen nach ihrer Meinung zum Thema Versicherung, so bekommt man nicht viel Löbliches zu hören: Vom Kleingedruckten über Eigeninteressen bis hin zu Komplexität und Intransparenz finden sich wenig positive Assoziationen.

Bei den Top 10 der unbeliebtesten Berufe Deutschlands rangiert der Versicherungsvertreter noch vor Politikern und Bankern auf Platz 1. Kann es für eine Versicherung eine andere Vision geben? Ja! Sagte die ERGO und erarbeitete eine neue Strategie und ein neues Leitbild, in dessen Mittelpunkt die Kunden stehen. Mit dem Ziel der 360-Grad-Sicht auf den Kunden führte ERGO Direkt gemeinsam mit BSI das neue Contact Center-System EDwin mit CRM-Integration ein. Von Anfang März bis Mitte April 2011 wechselten die 600 Mitarbeiter des Kundenservice schrittweise auf das neue System. Im Mai folgte die Verkaufsabteilung. Weitere 700 Personen arbeiten seither mit ganzheitlicher Kundenperspektive. Sie führten Beratungsgespräche am Telefon, erstellten neue Angebote im System und verbuchten Direktabschlüsse.

Den einen fiel die Umstellung leicht – eine Mitarbeiterin tätigte gar sieben Direktabschlüsse –, andere verzichteten nur ungern auf das alte System.

360-GRAD-SICHT AUF DEN KUNDEN

Die Ziele der Systemumstellung waren das Schaffen einer einheitlichen Oberfläche für die Angebots- und Bestandsverwaltung und eine 360-Grad-Sicht auf die Kunden. Dabei wurden mehrere bestehende Systeme abgelöst; eines war bereits 19 Jahre im Einsatz gewesen. Heute werden mit EDwin mehrere Benutzeroberflächen zu einer einheitlichen zusammengeführt, 36 Umsysteme sind angebunden, 30 Prozesse und etwa 150 verschiedene Tarife abgebildet. Die Kommunikationskanäle E-Mail, Brief und Telefon (CTI) sind vollständig integriert. Mit jedem neuen Geschäftsvorfall – etwa die Nachfrage einer Kundin zum Umfang der Abdeckung ihrer Zahnversicherung – werden der Kontakthistorie neue Einträge hinzugefügt.

«Diese umfassende Systemumstellung griff tief in die Unternehmensprozesse von ERGO Direkt ein. Es gab kaum eine Abteilung, die nicht betroffen war», erinnert sich Peter Goller, Gesamtprojektleiter für die Einführung von EDwin bei ERGO Direkt.



Das neue CRM-System bietet nun eine einheitliche Oberfläche für alle Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt.

ERFOLGSFAKTOREN KOMMUNIKATION

Parallel zur technischen Umsetzung, engagierte sich Peter Goller mit Experten-Unterstützung durch Nicole Althof, Personalentwicklung ERGO Direkt, und Marion Seyler, Unternehmenskommunikation, für das interne Projektmarketing. Mit diversen Massnahmen und Veranstaltungen wurde der Nutzen des neuen Systems – höhere Abschlussquoten durch einfachere Bedienung und umfassende Kundensicht – kommuniziert. Newsletter, Quiz, Intranet und zielgruppenspezifische Pop-ups zeigten Quick-Wins und sorgten für positive Aha-Effekte.

Der nächste wichtige und entscheidende Schritt waren die Mitarbeiter-Schulungen: «Die Schulung war eine logistische Meisterleistung. Wir mussten 1 300 Mitarbeitende innerhalb von drei Monaten schulen. Uns standen zehn Trainer und sechs Räume zur Verfügung. Zwischen der Schulung und dem Big Bang konnten die Agenten auch mit dem E-Learning-Tool üben», erinnert sich Nicole Althof.

BEGLEITUNG VOR ORT SCHAFFT VERTRAUEN

Die Agents sind auf ein gut funktionierendes System angewiesen. Vor Ort sein, Feedback entgegennehmen, Fehler beheben und Unsicherheiten abfedern waren wichtige Aufgaben während der Projektphasen. Am grossen Tag der Einführung patrouillierten BSI-Mitarbeitende und

Trainer von ERGO Direkt in gelben Warnwesten zwischen den Agenten, um bei Bedarf sofort zu helfen. «Nicht nur die Kundennähe von BSI passt gut zu ERGO Direkt. Wir sind ein mutiges Unternehmen, das vieles erst einmal ausprobiert und daher einen agilen, flexiblen Partner braucht – den haben wir mit BSI gefunden», sagt Peter Goller.

BILANZ NACH EINEM JAHR CRM IM CALL CENTER

«Durch die einfachere Bedienung und die umfassende Kundensicht erhöhen wir die Abschlussquoten. Mit der Anzeige der kompletten Kontakthistorie und der jeweiligen Vertragsstati zeigen wir unseren Agenten und Agentinnen Up- und Cross-selling-Potenziale auf. Unseren Kunden und Kundinnen bieten wir höhere Auskunftsbereitschaft und dadurch besseren Service», erklärt Peter Goller den Nutzen der Systemumstellung.

Claudia Gabler



Interview mit Peter Goller und Markus Brunold

Der Verbraucher wird entscheiden wohin der Weg für uns geht

ERGO Direkt implementierte zusammen mit BSI ein komplett neu gestaltetes Kundebeziehungspflegewerkzeug auf Basis der gleichnamigen Software BSI CRM. Das Contact Center, der Verkauf sowie das Backoffice profitieren von einer Rundumsicht auf das Kundendossier in einer Oberfläche und einer umfassenden Prozessunterstützung. Peter Goller, Gesamtprojektleiter bei ERGO Direkt, und Markus Brunold, Projektleiter bei BSI, berichten im CallCenterProfi aus dem Projekt-Nästkästchen.

CallCenterProfi: Herr Goller, Sie haben bei ERGO Direkt die bestehende Contact Center- und CRM-Software komplett abgelöst und durch eine neue Lösung von BSI ersetzt. Warum ein so radikaler Schnitt?

Goller: Als Direktversicherer ist eine unserer Kernkompetenzen das Direktmarketing, insbesondere im Internet. Wir möchten uns an den Bedürfnissen unserer Kunden orientieren. Das heißt, der Mitarbeiter im Kundenkontakt muss zur richtigen Zeit die richtigen Informationen zur Verfügung haben. Da unser Call-Center-System bereits aus der Wartung gelaufen war und wir im Kundenkontakt bislang unterschiedliche Systemoberflächen mit unterschiedlichen Informationen verwendet haben, war dieser Schritt unumgänglich. Ein wichtiges Ziel war das Schaffen einer einheitlichen Oberfläche für alle Mitarbeiter, die im Kontakt zu unseren Kunden stehen.

CallCenterProfi: Welche Kriterien waren Ihnen bei der Auswahl Ihrer neuen Software wichtig?

Goller: Wir haben uns für den Auswahlprozess viel Zeit genommen. Hierzu haben wir mit allen beteiligten Bereichen unsere Anforderungen in einem Lastenheft dokumentiert und an diverse CRM-Hersteller verschickt. Das System sollte flexibel auf unsere Belange einstellbar sein sowie ein großes Set an Standardfunktionalität mitbringen. Natürlich musste auch das Preis-

Leistungs-Verhältnis stimmen.

Wichtig für unsere spätere Entscheidung waren die Besuche bei Referenzkunden der Hersteller. Um die unterschiedlichen Herstellerangebote für eine Entscheidung vergleichbar zu machen, wurden quantitative und qualitative Kriterien definiert und gewichtet. Das ist ähnlich wie beim Autokauf. Nicht nur messbare Fakten wie der Kaufpreis oder der Benzinverbrauch spielen eine Rolle. Weiche Faktoren, wie Flexibilität in der Vertragsgestaltung, waren uns mindestens genauso wichtig. Schlussendlich entschieden wir uns für BSI CRM aufgrund der Übereinstimmen unserer Anforderungen mit dem Angebot, das gute Preis-Leistungs-Verhältnis und das Verständnis des Herstellers für unseren Bedarf. Mit der Flexibilität des Systems gegenüber unseren Anpassungen und mit der konsequenten SOA-Architek-

„Mit der Anzeige
von Upselling-Potenzialen
erhöhen wir die
Abschlussquote.“

tur hat BSI voll ins Schwarze getroffen. Im Nachhinein kann ich sagen, dass BSI bereits nach der ersten Präsentation die Firma BSI der Favorit war. Und das tolle Projektergebnis, das wir gemeinsam erreicht haben, zeigt uns, dass wir alles richtig gemacht haben.

CallCenterProfi: Herr Brunold, das sind viele lobende Worte, aber kein IT-Projekt läuft ohne Herausforderungen ab. Welche Stolpersteine gab es bei ERGO Direkt zu meistern?

Brunold: Bei ERGO Direkt ist viel Know-how vorhanden, aber in den Köpfen vieler verschiedener Menschen verteilt. Dieses

Wissen mussten wir anzapfen, verstehen und in die Software bringen, zum Beispiel Wissen über Tarife und deren Ausprägungen und wie verschiedene Vertragsteile miteinander zusammen hängen oder aber rechtliche Bestimmungen. Durch eine enge Zusammenarbeit der beiden verantwortlichen Teams - seitens ERGO Direkt und seitens BSI - und dank iterativem Vorgehen mit Hilfe von Prototyping konnten wir diese Schwierigkeiten sehr gut meistern. Hinzu kommt, dass eine Software nur gut funktioniert, wenn die Nutzer mit ihr arbeiten wollen. Menschen lassen sich von neuem nur überzeugen, wenn sie einen Vorteil erkennen können. Akzeptanz und Überzeugung haben wir erreicht, indem wir die Nutzer schon sehr früh in die Konzeptphase einbezogen haben. Der Entwicklungsfortschritt und die Vorteile für die User wurden zu jeder Zeit offen an die Mitarbeiter kommuniziert. Auch konnte mit dem System bzw. dem aktuellen Stand jederzeit „gespielt“ werden. Während der Testphase wurde eine große Gruppe von künftigen Endanwendern herbeigezogen, primär zur Unterstützung der Tests. Später waren genau diese Personen unsere Multiplikatoren in den Abteilungen. Zum Live-Betrieb kannten diese Mitarbeiter das System schon bis auf die letzten Details und konnten dieses Know-how ihren Kollegen und Sitznachbarn weitergeben.

CallCenterProfi: Gerade bei Versicherern gibt es eine Vielzahl von Verträgen und Richtlinien zu beachten – kurz: Die Prozesse sind sehr komplex. Wie haben Sie das alles in einer Software komprimiert?

Brunold: Komplexität war wirklich eine Herausforderung. Insgesamt haben wir 36 Systeme angebunden. Es gibt rund 150 verschiedene Tarife mit jeweils entsprechenden Angebots- und Vertragsmasken, diese wiederum in verschiedensten Ausprägungen, zum Beispiel Tarifgenerationen. Alles ist in einer einheitlichen Oberfläche abgebildet. Das erforderte viel



Peter Goller, Gesamtprojektleiter ERGO Direkt

„Unser Ziel ist es, alle
Geschäftsprozesse an den
Bedürfnissen unserer
Kunden auszurichten.“

Wichtige Themen wie etwa die Einbindung in unsere Kampagnenmanagementsabläufe oder die Zusammenarbeit mit unserem Internet-Auftritt stehen noch an. Unsere Kunden können per Chat mit uns in Kontakt treten und auch via Skype. Diese neuen Kontaktkanäle wollen wir ebenso erfolgreich in unsere internen Prozesse integrieren. Auch das Thema Social Media, z.B. Facebook wollen wir sinnvoll adaptiert nutzen. Unser Ziel ist es, alle Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen unserer Kunden auszurichten.



Markus Brunold, Projektleiter BSI

CallCenterProfi: Apropos: Chat – das Thema Social Media ist ja momentan in aller Munde. Wo sehen Sie die sozialen Medien bei Versicherungen platziert?

Goller: Die Einbindung von Social Media ist mittlerweile eine Standardanforderung in Ausschreibungen geworden. Allerdings sind sich die Unternehmen meist noch nicht vollkommen im Klaren, wo und wie sie die sozialen Medien einsetzen wollen und sollen. Bei Versicherungen sehe ich Chat als ein sinnvolles Werkzeug für den Erstkontakt mit Interessenten, wenn zum Beispiel erste Preisauskünfte eingeholt werden. Twitter ist ein guter Kanal, um Verbraucherstimmen einzufangen, darauf zu reagieren oder aber daraus Ideen abzuleiten. Auch wird Twitter oft verwendet, um neue Produkte und Informationen zu streuen – also als ein neuer Werbekanal. Das erfordert übrigens oft komplett neue Organisationsformen in den Unternehmen: Das Team, welches Twitter betreut, muss schnell und unkompliziert auch mit der Führungsebene reden können. Wenn etwas „passiert“, muss schnell eine Entscheidung getroffen werden können. In Zukunft werden Kontaktmöglichkeiten über Social Media sicher zu den Standardkanälen gehören. Dennoch darf man nicht vergessen, dass Versicherungen nach wie vor einen Großteil ihrer Kommunikation über Telefon erledigen. Die Verbraucher werden entscheiden, wohin der Weg geht und wie schnell.

Schnittstellen- und Integrationsarbeit. Schwierig zu sagen, wie wir das geschafft haben – ich würde sagen, man muss alle Informationen zusammenhalten und den Überblick behalten: Wie gehören die Informationen zusammen und wie sind sie zu deuten? So haben Informationen technisch oft eine andere Bedeutung als fachlich. Das braucht vor allem gute Entwickler.

CallCenterProfi: Herr Goller, können Sie uns bitte ein paar Eckdaten zu Ihrem neuen CRM nennen?

Goller: Unser neues CRM-System wird von 1 500 Mitarbeitern täglich benutzt, um die Anliegen unserer über 4,4 Millionen Kunden effizient und möglichst fallabschließend zu bearbeiten. Alle dafür notwendigen Funktionalitäten wurden

an das neue System angebunden. So ist ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Systemen nicht mehr nötig. Wir können derzeit über 30 Prozesse mittels der neuen Systemoberfläche anbieten, steuern und kontrollen. Beginnend bei der Prozessauswahl bis hin zum Abschluss des Anliegens haben wir nun eine einheitliche Basis geschaffen.

CallCenterProfi: Wie geht es nun weiter – sind weitere Projektschritte geplant?

Goller: Wir haben mit diesem Projekt unser bisheriges Call Center-System abgelöst und damit auch eine einheitliche Oberfläche für alle Mitarbeiter im Kundenkontakt geschaffen. Somit hat jeder Mitarbeiter identische Informationen zum Kunden vorliegen und muss nicht in den verschiedensten Systemen danach suchen.